

*Pembinaan Sumber Daya Aparatur Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik.....(Yuslim)*

## **Pembinaan Sumber Daya Aparatur Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kantor Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara (Studi Implementasi Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2004)**

**Yuslim<sup>1</sup>, Djumadi<sup>2</sup>, Sugandi<sup>3</sup>**

### ***Abstrak***

*Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi pembinaan sumber daya aparatur dalam meningkatkan pelayanan publik di Kantor Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara berdasarkan Peraturan Pemerintah No 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil. Fokus penelitian meliputi : Pendidikan dan Pelatihan, Pendisiplinan kerja pegawai, pengembangan karier, dan pemberian penghargaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan sumber daya aparatur secara implementatif yang dilakukan Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara melalui pendidikan dan pelatihan, penegakan disiplin kerja, dorongan dalam pengembangan karier pegawai, dan pemberian penghargaan meskipun belum optimal tetapi pembinaan yang dilakukan melalui beberapa instrument pembinaan tersebut telah menunjukkan hasil cukup baik dan memberikan kontribusi yang berarti untuk menunjang kelancaran layanan pada publik. Pembinaan yang dilakukan tersebut, selain dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian aparatur juga dapat memperbaiki sikap dan perilaku aparatur dalam upaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat.*

***Kata Kunci: Pembinaan, Sumber Daya Aparatur, Pelayanan Publik***

### **Pendahuluan**

Seiring dengan komitmen pemerintah untuk meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat, maka pembangunan diarahkan agar dapat terciptanya tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Pembangunan yang dilakukan tidak hanya untuk memperbaiki taraf hidup masyarakat, tetapi juga diarahkan pada terwujudnya tata pemerintahan yang baik. perlu didukung dengan sumber daya aparatur yang profesional, bersih dan bewibawa. Sementara citra aparatur yang berkembang semakin

---

<sup>1</sup> Alumni Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

<sup>2</sup> Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

<sup>3</sup> Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

terpuruk, apalagi munculnya pemberitaan di berbagai media cetak dan televisi, justru semakin mengisyaratkan betapa buruknya citra aparatur (birokrasi pemerintah) di mata masyarakat.

Ada dua alasan buruknya birokrasi pemerintah dimata publik, yaitu birokrasi pemerintah lebih dominan menjalankan fungsinya sebagai “pengatur” daripada sebagai “pelayan”, dan kedua lebih memposisikan diri sebagai “penguasa” dibandingkan dengan sebagai “abdi negara”. Seharusnya aparatur dapat menempatkan diri pada posisi yang ideal sehingga citra aparatur tetap terjaga dengan baik dan tidak menimbulkan persepsi negatif di kalangan publik.

Sebagai aparatur/birokrasi pemerintah seharusnya dapat mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan publik, mendahulukan kepentingan umum, dan sebagainya. perilaku birokrasi belum banyak yang memposisikan sebagai abdi/pelayan negara, karena itu tidaklah mengherankan jika persepsi masyarakat tentang upaya pemerintah untuk mewujudkan *Good Governance* hanya sebatas konsep, tetapi belum menunjukkan tindakan yang nyata. Dalam kenyataannya dominannya aparatur pemerintah terhadap kepentingan politik dan mengabaikan kepentingan publik, sehingga merefleksi terhadap ketidakmampuan aparatur untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Kondisi demikian oleh Bryant dan White (1989: 32) dapat dikatakan sebagai ketidakmampuan administratif, yang dicirikan oleh membengkaknya birokrasi yang dipersulit oleh prosedur yang formalistik, dan pada akhirnya kepentingan publik terabaikan. Selain disebabkan oleh terbatasnya kapasitas dan kompetensi aparatur dan juga komitmen untuk melaksanakan tugas dan fungsinya kurang efektif sehingga upaya untuk meningkatkan pelayanan publik kurang optimal.

Untuk mewujudkan harapan tersebut, maka pemerintah telah melakukan reformasi diberbagai bidang kegiatan, baik dibidang penataan organisasi, penyempurnaan ketatalaksanaan, pemantapan sistem informasi, maupun perbaikan sarana dan prasarana (Utomo, 2004:86). Upaya pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik, perlu memperbaiki kualitas aparatur sehingga mampu memberikan kontribusi yang berarti terhadap organisasi dalam mewujudkan visi dan misi. Hal tersebut didukung oleh Mustofadidjaja (2001:1) bahwa dalam rangka efektivitas penyelenggaraan tugas pemerintahan hendaknya setiap aparatur dibekali 5 (lima) kompetensi professional, meliputi: (1) Setiap aparatur memiliki kemampuan, keterampilan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya, (2) kemampuan untuk inovasi dan kreatifitas dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan citra dan kinerja instansi masing-masing, (3) memiliki kesungguhan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (*committed to work*), (4) mampu menunjukkan motivasi dan komitmen pelayanan yang tinggi sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat, serta, (5) memegang teguh etika professional.

Pembinaan aparatur merupakan pilihan strategis untuk meningkatkan kecakapan, keterampilan, dan keahlian aparatur, dan selanjutnya dapat digunakan untuk menunjang kelancaran tugas rutin. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mustofadidjaja bahwa pembinaan aparatur merupakan salah satu alternatif untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam rangka menunjang kelancaran tugas. Pembinaan di lingkungan kerja pegawai negeri sipil diatur melalui Kepmenpan No. 19 Tahun 2003 tentang pembinaan pegawai negeri sipil.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka dalam rangka keseimbangan kemampuan dengan beban kerja, dan sekaligus agar dapat mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan mutu pelayanan, maka pembinaan sumber daya aparatur merupakan pilihan yang relevan,. Berdasarkan pernyataan permasalahan tersebut maka mendorong penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam, mengingat keluhan masyarakat atas pelayanan yang diberikan petugas Kantor Camat Tenggara masih saja terjadi sehingga perlu dilakukan pengkajian yang lebih mendalam. Melalui kajian ilmiah ini diharapkan dapat mengungkap fenomena yang terjadi, terutama yang berkenaan dengan pembinaan sumber daya aparatur sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

### ***Kebijakan Publik dan Implementasinya***

Kebijakan dapat diartikan sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu dengan diikuti dan dilaksanakan oleh seorang atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu. (Anderson, dalam Islamy, 2001 : 99-102). Menurut Kenneth Frewitt, (dalam Winarno, 2002 : 153) bahwa kebijakan dapat diartikan sebagai suatu keputusan yang tegas yang disimpati oleh adanya perilaku yang konsisten dan pengulangan pada bagian dari keduanya bagi orang-orang yang melaksanakannya. Menurut Dye (dalam Islamy, 1997:18) bahwa kebijakan negara sebagai "*is whoever government choose fo do or to do*" (Apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan). Dari beberapa pengertian kebijakan tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu produk keputusan yang dilakukan oleh pemegang otoritas atau penetapan tindakan-tindakan pemerintah untuk dilaksanakan dan dilandasi dengan maksud untuk mencapai tujuan negara. Meski demikian perlu proses dalam mutu yang baik sehingga memberi nilai manfaat yang lebih baik. Sedangkan proses implementasi kebijakan tersebut baru dapat dimulai apabila tujuan-tujuan kebijak an telah ditetapkan dalam bentuk program-program harus mempertimbangkan antara peluang dan kelemahan, dimungkinkan kecilnya resiko dan besarnya peluang sehingga tercapainya tujuan organisasi seperti yang diharapkan

Dewasa ini studi implementasi kebijakan telah semakin mendapatkan perhatian, bukan saja di negara-negara industri melainkan juga telah menjalar di negara-negara dunia ketiga (termasuk Indonesia). Oleh

karena itu guna memperoleh pemahaman yang baik mengenai implementasi kebijakan negara kita jangan hanya menyoroti perilaku dari lembaga-lembaga administrasi atau badan-badan yang bertanggung jawab atas suatu program berikut pelaksanaannya terhadap kelompok-kelompok sasaran, tetapi juga perlu memperhatikan secara cermat berbagai jaringan kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap perilaku dari berbagai pihak yang terlibat dalam program dan yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat yang baik bagi kehidupan masyarakat.

Fungsi implementasi ialah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan negara diwujudkan sebagai hasil akhir kegiatan-kegiatan yang dilakukan pemerintah. Sebab itu fungsi implementasi mencakup pula penciptaan apa yang dalam ilmu kebijakan negara disebut "*Policy Delivery System*" (sistem penyampaian/penerusan kebijakan negara) yang biasanya terdiri dari cara-cara atau sarana-sarana tertentu yang dirancang/didesain secara khusus serta diarahkan menuju tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dikehendaki.

### ***Manajemen Kepegawaian***

Manajemen adalah proses kegiatan yang dilakukan mulai dari merencanakan, menciptakan dan memelihara hubungan kerja sama antar individu-individu dalam rangka mencapai tujuan yang telah baik. Secara filosofis manajemen kepegawaian merupakan bagian dari Manajemen Umum, artinya sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan orang-orang yang berada dalam suatu organisasi dengan maksud untuk membantu tercapainya tujuan yang diinginkan organisasi. Koontz dan Weihrich (1990 : 4) menyatakan : *management is process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.* (Manajemen adalah proses merencanakan, menciptakan dan memelihara kondisi dimana individu-individu bekerjasama dalam suatu kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan yang telah diseleksi.

### ***Pembinaan Sumber Daya Aparatur***

Pada dasarnya pembinaan aparatur merupakan suatu tindakan yang diarahkan untuk mendapatkan kemajuan, peningkatan atau perbaikan atas sesuatu. Di lingkungan organisasi pemerintahan, pembinaan pegawai (aparatur) dilakukan atas segi kemanusiaan dan keahlian. Pembinaan kemanusiaan itu sendiri dilakukan dengan memenuhi kebutuhan hidup pegawai dan keluarganya baik jasmani maupun rohani, sedangkan pembinaan keahlian dilakukan dengan memenuhi kebutuhan pegawai untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Kedua

kebutuhan apabila dipenuhi akan memberikan prestasi yang besar bagi organisasi (Moenir, 1997 : 219).

Di lingkungan pemerintahan, landasan hukum pembinaan kepegawaian atau ketenagakerjaan, termasuk pembinaan pegawai negeri sipil adalah : 1) Pasal 27 ayat (2) UUD 1945, yang berbunyi sebagai berikut : "Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Kemudian pada Undang-undang 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, beserta aturan-aturan pelaksanaan mulai dari Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden sampai peraturan, keputusan dan edaran yang dikeluarkan oleh Badan Adminis-trasi Kepegawaian Negeri (BAKN). Pada pasal 12 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian, bahwa "pembinaan PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pemba-ngunan secara berdaya guna dan berhasil guna."

Pembinaan pegawai dapat dilakukan melalui berbagai jenis pembinaan dan salah satunya dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan, karena cara ini sangat membantu pegawai terhadap pengembangan pribadi. Pada dasarnya Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu pembinaan dalam proses perkem-bangan manusia, dimana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Oleh karena itu akan lebih efektif apabila setiap pegawai diberikan pelatihan. Karena pelatihan merupakan hal yang bersifat universal, baik itu organaisasi pemerintah maupun di lembaga swasta.

Pembinaan dapat dilakukan melalui beberapa cara diantaranya : 1) Pemberian kesempatan dan dorongan untuk mengembangkan karier; 2) Pemberian penghargaan atas jasa atau kebaktiannya terhadap organisasi, baik material atau inmaterial, 3) Pendisiplinan kerja pegawai, 4) Pemberian kesempatan berhimpun dalam organisasi kepegawaian; 5) Pemberian fasilitas kerja dan sosial yang adil;

### ***Pelayanan Publik***

Pelayanan Publik adalah segala kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik".Memberikan pelayanan publik yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik (pemerintah daerah) merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara berkesinambungan seiring dengan perkembangan harapan publik yang menuntut untuk dilakukan peningkatan kualitas pelayanan publik. Setiap manusia memerlukan alat-alat yang dapat mendukung kehidupan nya. Alat-alat tersebut dapat berupa barang dan jasa bahkan kepedulian terhadap sesama maupun lingkungan yang kesemuanya disebutkan kebutuhan. .Sedangkan menurut Widodo, (2001 : 26 pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan

orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi tersebut sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh pemberi jasa dengan penerima jasa. Dalam hal ini sebagai pemberi pelayanan, adalah pejabat/pegawai Instansi Pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi dibidang pelayanan umum.

### ***Manajemen Pelayanan Publik***

Manajemen pelayanan publik adalah Pengaturan penyelenggaraan segala bentuk layanan yg dilakukan oleh aparat pemerintah antas nama lembaga untuk memenuhi kebutuhan masy. dengan memperhatikan esensi pelayanan. Manajemen pelayanan publik dalam lingkup manajemen mencakup 4 hal : (a) keseluruhan proses manajemen mulai dari perencanaan, (b) keseluruhan fungsi manajemen termasuk koordinasi, pengambilan keputusan, wawasan, (c) proses dan perumusan kebijaksanaan, dan (d) menyelesaikan pekerjaan untuk orang lain, sehingga orang lain puas akan hasil pekerjaannya (Soerjono, 1995 : 31-32)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Berry, Zeithaml dan Parasuraman (Lovelock, 1992:225) ada beberapa dimensi prinsip sehubungan dengan penilaian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh organisasi yaitu menyangkut tampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, komunikasi, ketepatan dan kecepatan pelayanan, ketanggapan dalam memenuhi kebutuhan pemakai jasa, jaminan atau kepastian serta perhatian individual organisasi terhadap para pemakai jasa dari organisasi yang bersangkutan.

Pelayanan masyarakat menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan halayak masyarakat atau orang banyak dalam masyarakat. Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, aparat pemerintah harus memberikan pelayanan kepada negara maupun kepada masyarakat. Menurut Kepmenpan Nomor 63 tahun 2003, agar layanan dapat memberikan kepuasan masyarakat perlu menentukan parameter yang dapat dijadikan sebagai standar kualitas pelayanan.

Selain itu sistem pelayanan yang berorientasi pada efektivitas dan efisiensi, dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :

- a. Sistem pelayanan satu atap (*One Roof System*) di mana semua unit badan/lembaga yang memberi perizinan berada di satu tempat.
- b. Sistem pelayanan satu pintu (*One Door Service*) nasabah hanya bertemu dengan satu instansi. Instansi satu ini yang mengurus berbagai bentuk perizinan yang merupakan kewenangan dari berbagai badan/lembaga.
- c. Sistem pelayanan satu badan/lembaga (*One Stop service*), Badan/lembaga ini diberi pelimpahan kewenangan memberikan perizinan oleh badan / lembaga yang semula mempunyai kewenangan pemberian izin (Tjokroamidjojo, 1992 : 157)

## **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan sumber daya aparatur yang dilakukan Kantor Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara melalui pendidikan dan pelatihan, pendisiplinan kerja pegawai, pengembangan karier, dan pemberian penghargaan ternyata belum dapat membawa perubahan professional aparatur secara keseluruhan. Meski demikian pembinaan yang dilakukan Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara secara aplikatif termasuk cukup baik. Hal tersebut terindikasi oleh 5 (empat) parameter yang ditetapkan belum semuanya dapat direalisasikan secara optimal. Seperti pembinaan dalam bentuk disiplin kerja pegawai, sebagai determinan penting untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, justru terabaikan. Masih banyaknya pegawai yang kurang mentaati jam kerja sebagai kegiatan yang produktif. Lemahnya disiplin kerja inilah yang membuat pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Ketegasan atasan untuk bertindak terhadap pegawai yang melanggar disiplin kerja relative banyak sebagai akibat tingginya toleransi atasan sehingga berdampak terhadap pegawai yang lain. Penerapan disiplin kerja seharusnya dilaksanakan secara menyeluruh, adil dan tanpa pandang bulu, dan siapapun yang melanggar harus ditindak sesuai kesalahannya. Penerapan disiplin kerja selama ini nampaknya belum membawa perubahan yang berarti untuk meningkatkan pelayanan publik.

## ***Pendidikan dan Pelatihan Administrasi Umum***

Pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dibidang administrasi umum meskipun belum mampu menjangkau seluruh pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan administrasi umum tetapi upaya yang dilakukan dapat menambah beberapa aparatur yang memiliki legalitas pelatihan.

Dalam kurun waktu 2 tahun ini telah menghasilkan 6 orang yang mendapatkan sertifikasi pelatihan, yaitu pada tahun 2011 sebanyak 3 orang dan tahun 2012 sebanyak 3 orang. Pada tahun 2011, Kantor Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara telah mengirimkan 3 orang pegawai untuk mengikuti berbagai diklat administrasi umum, antara lain antara lain 1 orang diklat Bendaharawan, 1 orang diklat kearsipan, 1 orang diklat barang dan jasa. Sedangkan pada tahun 2012 mengirim 3 orang, diantaranya 1 orang mengikuti diklat manajemen pemberkasan, 1 orang diklat bendaharawan, 1 orang mengikuti diklat peningkatan SDM..

Dari hasil observasi diobjek penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan bidang administrasi umum ternyata dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian aparatur. Ada perbedaan dalam hal pekerjaan, justru hasilnya lebih baik daripada sebelumnya.

### ***Pendidikan dan Pelatihan Teknis***

Pendidikan dan pelatihan Teknis bagi aparatur sebagai salah satu upaya yang dilakukan Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan keahlian pegawai. Meskipun upaya tersebut belum dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian semua pegawai, tetapi telah menunjukkan perubahan yang berarti terhadap keterampilan beberapa pegawai. Hal tersebut terindikasi oleh 3 jenis pelatihan, terdiri dari pelatihan Aplikasi Windows & Microsoft Office sebanyak 2 orang, pelatihan teknis pelayanan umum sebanyak 2 orang, dan pelatihan Bimbingan Teknis sebanyak 1 orang. Dengan memiliki legalitas pelatihan tersebut dapat dijadikan sebagai modal kerja untuk menunjang kelancaran pelayanan pada publik. Dengan demikian upaya Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara untuk meningkatkan pelayanan publik yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan cukup relevan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki legalitas pelatihan justru hasil kerjanya lebih baik dan kontribusinya terhadap instansi cukup meyakinkan.

### ***Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan***

Dari penyajian data menunjukkan bahwa terkait dengan pembinaan yang dilakukan Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara dalam upaya meningkatkan pelayanan publik maka upayanya yang dapat dilakukan menugaskan bawahannya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis fungsional, sebanyak 2 orang diantaranya 1 orang mengikuti diklatpim IV, dan 1 orang mengikuti diklatpim III. Kesemuanya telah mendapatkan sertifikat bahkan sekembalinya dari pelatihan tersebut tidak lama kemudian di tempatkan pada posisi yang sesuai dengan tingkat diklatpimnya.

Pembinaan aparatur yang dilakukan melalui diklatpim nampaknya sangat penting dalam rangka pembekalan sekaligus meningkatkan kompetensi manajerial Sebagaimana dikemukakan Moenir (2001 : 155-158) bahwa pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tidak hanya dapat meningkatkan kemampuan dasar aparatur tetapi dapat juga mendorong untuk mengembangkan karier pegawai. Oleh karena itu cukup beralasan jika pembinaan aparatur melalui penjenjangan ditingkatkan agar memiliki dasar acuan untuk melaksanakan tugasnya jika nantinya menduduki jabatan setingkat lebih tinggi.

### ***Pendisiplinan Kerja Pegawai***

Pembinaan aparatur yang dilakukan melalui penegakkan disiplin kerja di Kantor Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara ternyata masih belum dapat merubah perilaku aparatur secara keseluruhan untuk patuh dan taat kepada aturan kerja yang berlaku. Karena masih adanya aparatur yang melanggar aturan jam kerja. Dari hasil temuan di lapangan penelitian menunjukkan bahwa terdapat 37 kasus pelanggaran, baik yang menyangkut keterlambatan masuk kerja, meninggalkan tempat dan pulang



sebelum waktunya. Dari jumlah tersebut diantaranya yang terlambat masuk kerja sebanyak 15 kasus, kemudian yang tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan kepada atasan sebanyak 3 kasus, dan yang meninggalkan tempat pada saat jam kerja tanpa alasan yang jelas sebanyak 8 kasus, dan yang pulang sebelum waktunya 16 kasus. Pelanggaran disiplin yang dilakukan aparatur Kantor Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara lebih bersifat administratif, terutama menyangkut kepatuhan dan ketaatan terhadap jam kerja, sementara pelanggaran yang mengarah ke soal pidana maupun perdata belum ada. Meski demikian akan berpengaruh terhadap efektifitas Kantor Camat Tenggarong. Sebagaimana yang dikemukakan Moenir, (2001 : 1530 bahwa keefektifan organisasi akan dapat tercapai jika setiap aparatur mampu memanfaatkan jam kerja secara tepat guna. Sebaliknya ketidakmampuan aparatur dalam memanfaatkan jam kerja akan membawa konsekuensi terhadap keberhasilan Kantor Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara dalam mewujudkan tujuan. Kurang efektifnya aparatur dalam memanfaatkan jam kerja disebabkan kurang adanya kesadaran kolektif untuk memegang teguh etika profesional, dan masih lemahnya pengawasan atasan terhadap bawahan, serta rendahnya pemberian sanksi.

#### ***Pengembangan karier***

Secara aplikatif pengembangan karier di Kecamatan Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara menunjukkan indikasi cukup baik. Hal tersebut tercermin pada proses pengangkatan dalam jabatan struktural maupun fungsional lebih banyak mempertimbangkan pendekatan normatif dan objektivitas. Artinya bagi pegawai yang dikembangkan kariernya lebih mengedepankan aspek kelayakan atau kualifikasi yang ditentukan dalam analisis jabatan. Terkait dengan pegawai yang dikembangkan kariernya di Kantor Camat Tenggarong ada 4 orang yaitu dari staf ke eselon IV/b sebanyak 2 orang, dan dari eselon IV/b ke eselon IV/a hanya 1 orang, demikian juga dari staf ke jabatan fungsional hanya 1 orang.

#### ***Pemberian Penghargaan***

Pembinaan aparatur lainnya yang dilakukan Kantor Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara adalah melalui pemberian penghargaan. Biasanya penghargaan diberikan atas prestasi yang dicapai oleh aparatur yang bersangkutan. Penghargaan yang dimaksud sering disamakan dengan insentif, dan mempertimbangkan atas prestasi atau jasa seseorang. Apabila dikaji lebih mendalam penghargaan dan insentif ini berbeda terutama dalam hal maksud pemberiannya. berupa insentif sebanyak 34 orang, pemberian Tanda Kehormatan Satya Lencana karya Satya kepada 2 orang dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang luar biasa ( teladan ) sebanyak 1 orang, sedangkan pemberian penghargaan dengan menilai kinerja pegawai untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat sebanyak 6 orang.

***Faktor-faktor yang mendukung Pembinaan Sumber Daya Aparatur***

Undang-undang nomor 43 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian, sebagai dasar untuk melakukan pembinaan pegawai negeri sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2001, tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Karena pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu bentuk pembinaan pegawai negeri sipil. Adanya komitmen pimpinan yang kuat untuk melakukan pembinaan dengan memanfaatkan dan mendayagunakan semua aparatur agar produktif. Kondusifnya stabilitas keamanan dan lingkungan kerja sehingga upaya pemberdayaan dapat dilakukan sesuai dengan rencana.

***Faktor-faktor yang menghambat Pembinaan Sumber Daya Aparatur***

Terbatasnya alokasi sumber dana pembinaan aparatur terutama untuk meningkatkan skill aparatur melalui berbagai pendidikan dan pelatihan dalam rangka menunjang pelayanan publik, beragamnya responsibilitas sumber daya aparatur untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sehingga upaya peningkatan keterampilan dan keahlian aparatur kurang optimal, beragamnya kesadaran kolektif aparatur untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang difasilitasi Kantor maupun atas partisipasi sendiri, kurang efektifnya disiplin kerja pegawai dan kurang memegang teguh etika profesional pegawai sehingga membawa konsekuensi terhadap kualitas pelayanan.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pembinaan sumber daya aparatur secara implementatif telah dilakukan Camat Tenggara Kabupaten Kutai Kartanegara melalui pendidikan dan pelatihan, penegakkan disiplin kerja, pengembangan karier pegawai, dan pemberian penghargaan.
2. Pembinaan aparatur yang dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas aparatur, baik dari segi keterampilan maupun keahlian. Ada perbedaan dalam hal kualitas pekerjaan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Pegawai yang pernah mengikuti pelatihan justru kualitas kerjanya lebih baik dari sebelumnya.
3. Pembinaan aparatur yang dilakukan melalui penegakkan disiplin kerja belum dapat direalisasikan sesuai yang diharapkan yang diindikasikan dari banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh aparatur. Kurangnya disiplin kerja aparatur disebabkan oleh besarnya toleransi atasan terhadap bawahan dan rendahnya kesadaran aparatur dalam memanfaatkan jam kerja yang produktif untuk melaksanakan tugas.
4. Pengembangan karier di lingkungan Kantor Camat Tenggara Kabupaten Kutai Kartanegara sangat mendorong motivasi kerja aparatur untuk

meningkatkan kualitas kerjanya, terutama dalam kaitannya dengan layanan kepada masyarakat / publik.

5. Pemberian penghargaan di lingkungan Kantor Kecamatan Tenggara Kabupaten Kutai Kartanegara kepada aparturnya dinilai cukup, dalam bentuk fisik dimaksud adalah barang keperluan sehari-hari sandang dan barang modal seperti rumah, kendaraan, dan alat kerja lainnya. Sedangkan penghargaan non fisik mencakup semua hal yang berhubungan dengan keputusan rohani seseorang dan bersifat kemanusiaan, seperti ucapan terima kasih, pujian dan sapaan. Serta pemberian insentif, diberi kesempatan mengikuti diklat dan pendidikan yang lebih tinggi lagi.
6. Faktor yang mendukung pembinaan sumber daya aparatur yaitu meliputi Undang Undang Nomor tahun 1999 tentang pokok pokok kepegawaian yang merupakan dasar untuk melakukan pembinaan pegawai negeri sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil yang merupakan salah satu bentuk pembinaan pegawai negeri sipil, adanya komitmen pimpinan yang kuat untuk melakukan pembinaan dengan memanfaatkan dan mendaya gunakan semua aparatur agar produktif dan kondusifnya stabilitas keamanan dan lingkungan kerja sehingga upaya pemberdayaan yang dapat dilakukan sesuai dengan rencana.
7. Faktor yang menghambat pembinaan sumber daya aparatur adalah terbatasnya alokasi sumber dana pembinaan aparatur terutama untuk meningkatkan skill aparatur melalui berbagai pendidikan dan pelatihan dalam rangka menunjang pelayanan publik, kurangnya responsibilitas sumber daya aparatur untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian, sehingga upaya peningkatan keterampilan dan keahlian aparatur kurang optimal, kurangnya kesadaran kolektif aparatur untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik yang difasilitasi Kantor maupun atas partisipasi sendiri, dan kurangnya disiplin kerja pegawai dan kurang memegang teguh etika professional pegawai sehingga tidak efektifnya kinerja aparatur untuk mempertahankan kualitas pelayanan.

### **Saran**

1. Menempatkan aparatur yang telah menyelesaikan pendidikan dan pelatihan pada posisi yang tepat dan benar, agar dapat dimanfaatkan dan dikembangkan sesuai keterampilan dan keahlian yang dimiliki, menumbuhkan kesadaran dan semangat kerja pegawai yang lebih baik..
2. Menegakkan disiplin kerja pegawai dan memberikan penghargaan terhadap pegawai yang memiliki prestasi kerja, baik berupa fisik maupun non fisik dan memberikan kesempatan kepada pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan dalam bentuk apapun,
3. Meningkatkan / menambah alokasi dana pembinaan aparatur, sehingga peluang aparatur yang mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih banyak dan lebih selektif lagi sesuai prestasi kerja.

4. Memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi berupa kesempatan belajar setingkat lebih tinggi, mengikuti pendidikan dan pelatihan dan mempromosikan pada posisi yang sesuai dengan bidang keahliannya.
5. Faktor pendukung dan penghambat dalam pembinaan sumber daya aparatur dalam memberikan pelayanan dapat diperhatikan.

#### **Daftar Pustaka**

- Atmosudirjo, Prajajudi, 1973. "*Pendidikan Administrasi Negara di Indonesia*". Administrator, No. 9.
- Amstrong, Michael, 1994. *Performance Management, Kugan Pentoville*, London.
- Branen, Julia, 1997. *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Darwin Muhadjir, 1995. "*Implementasi Kebijakan*" Makalah dalam Penelitian Analisis Kebijakan Sosial, Pusat Penelitian Kependudukan UGM, Yogyakarta.
- Davis, Keith & Jhon W. Newtron, 1993. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Ninth Edition, McGraw-Hill Inc, New York.
- Djojowadono, Soempomo, 1974. *PERan Ilmu Administrasi dalam Pembangunan*, Makalah dalam Simposium Ilmu Administrasi, Malang.
- Dwiyanto, Agus, 2002. *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Emmerji, Louis, 1994. *Decentraization The Territorial Dimensions of the State*, Sage Publication, London.
- Etzioni, Amitai, 1992. *Organisasi-organisasi Modern*, Terjemahan Suryatim, Penerbit UI, Jakarta.
- Gibson, James L., John Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., 1997. *Organizations*, Ricard D. Irwin, Chicago.
- Gomes, J.B. And Park SH, 1997 "*Interorganizational Links*". Academy of Management Jurnal, vol 40 (3) pp 673-696.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Sixth Edition*, Prentice-Hall International Edition, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Horwitz, Frank M. and Mark A. Neville, 1996. *Organization Design for service Excellence: A Review of the Literature*, Human Resources Management, Winter 1996, Vol. 35, Number 4.
- Klinger, E. Donald and John Nalbandian, 1995. *Public Personel Manajemen: Contents and Strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Koswara, E, 1986. *Motivasi, Teori dan Penelitiannya*, Angkasa, Bandung.
- Levine, Charles H, B. Guy Peters and Frank J. Thompson, 1990. *Public Administration Challnegers Choices, Consequences*, Scott, Foresman Little. Glenview, Illinois, USA.

- Martoyo, Susilo, 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Maslow, Abraham H, 1974. *Motivation and Personality*, Harper & Brother, New York.
- Osborne David and Ted Gaebler, 1992. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, Adision Wesley Publishing Company Inc, Massachusetts.
- Peters, Tom, 1993. *Creating A Government That Works Better and Cost Less: The Report of The National Performance Review*, Penguin Books USA Inc, New York.
- Santoso, Priyo Budi, 1995. *Birokrasi Pemerintah Orde Baru: Perspektif Kultural dan Struktural*, Cet Kedua, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sluyter, Gary V. 1998. *Improving Organizational Performance. A Practical Guidebook for The Human Service Field*, Sage Publications, London.
- Steward, Allen Mitchell, 1994. *Empowering People*. Pitman Publishing, London.
- Thoha. Miftah dan Dharma, 1999. *Menyoal Birokrasi Publik*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Tjiptoherjoanto, Prijono, 1996. *Kualitas SDM di Sektor Pemerintahan*, Manajemen pembangunan, No. 17/V/Okttober.